

André Pelgrims: "Het verdient aanbeveling om het thema expliciet te bespreken, zonder het te veroordelen. Dat is de eerste stap naar genezing."

ALS ZELFVOLDAAANHEID VERANDERING IN DE WEG STAAT

André Pelgrims ontleedt het toerist-virus in organisaties

Uiterlijk zijn alle medewerkers tevreden. Onderhuids voel je een gebrek aan open en authentiek gedrag. De wil om zich echt te uiten en afwijkende, creatieve standpunten in te nemen, is klein tot onbestaande. Er heerst een soort collectieve zelfgenoegzaamheid. Herkenbaar? "Dan kan het belangrijk zijn dit gedrag als 'viraal' te definiëren en op zoek te gaan naar oorzaken en remedies", zegt veranderings- en leiderschapsspecialist André Pelgrims.

Je gebruikt de term toerist-virus om een specifieke malaise in organisaties te beschrijven. Vanwaar die metafoor?

Een toerist vindt dat hij recht heeft op een rimpelloos verblijf en wordt graag verrast op mogelijke privileges. Hij of zij is eisend als het gaat om verblijfscondities en verzet zich wanneer die in het gedrang dreigen te komen. Rechten zijn per definitie verworven rechten. Als de toerist ontevreden is, komt dat omdat de vergelijking met andere locaties of andere toeristen steeds in zijn of haar nadeel lijkt uit te draaien.

"Zolang de beslissingen het 'comfort' van de medewerkers niet in gevaar brengen, lijkt alles in orde"

Ik merk dat in sommige organisaties een vergelijkbare sfeer en gedrag heersen. Zolang beslissingen, gesprekken of bedrijfsthema's het 'comfort' van de medewerkers niet in

gevaar brengen, lijkt alles in orde. Zodra er geraakt wordt aan de omkadering en aan wat de groep beschouwt als verworven rechten, zie je discussies ontstaan, formeel en informeel. Deze dynamiek kan een symptoom zijn voor een latent groeiende ziekte. Metaforisch zouden we dit ziektevirus kunnen definiëren als het toerist-virus, een verschijnsel dat me zorgen baart, niet enkel op bedrijfsniveau, maar ook op een breder, maatschappelijk vlak. Je kan het dus rustig een cultuurziekte noemen.

Is het gemakkelijk om een bedrijfsdynamiek besmet met het toerist-virus te herkennen?

De signalen zijn niet altijd even duidelijk waarneembaar als nefast of als voorspellers van een mogelijk 'ziektebeeld'. Zo komen medewerkers in deze bedrijven over het algemeen graag naar het werk. Ze zijn blij met hun collega's, beschouwen ze als vrienden en als de belangrijkste bron van energie op het werk. Verhalen over of van die collega's vormen de lijm in het sociale netwerk. Er heerst een sterke informele sociale cultuur en de koffie- of rokershoek spelen daarin een belangrijke rol. Over het algemeen doen de medewerkers hun job ook goed.

Als je dieper kijkt, merk je dat in sommige van deze groepen tevredenheid vrij eenzijdig gebouwd is op extrinsieke factoren: salaris en vergoedingen, carrièrekansen, vrijheid, bepaalde kleine privileges, de carpolicy... Er heerst een sterke informele leiderschapscultuur die waakt over het respect voor deze factoren. Het begint te rommelen in het sociaal netwerk als die elementen in het gedrang dreigen te komen.

“Kritisch meedenken en het nemen van risico's zijn marginaal aanwezig”

Wat zijn de belangrijkste gevolgen of gevaren voor de groep en de organisatie?

Het zelfvoldane gevoel over wat de groep is en doet, heeft groepsdynamisch een verlamdend effect op de taakgerichte en creatieve kant van de bedrijfswerking. Medewerkers beschouwen hun werk als dat wat minimaal moet gebeuren. De overgrote meerderheid van medewerkers en leidinggevendenden tonen niet echt veel interesse voor strategische uitdagingen. Kritisch meedenken in functie van bedrijfsproblemen en het nemen van risico's in het zoeken van oplossingen zijn marginaal aanwezig. Tijdens overlegmomenten is de meeste energie voelbaar als het gaat over de genoemde extrinsieke factoren. De persoonlijke meningen hierover krijgen vooral ruimte na en niet tijdens de vergaderingen.

Het grote gevaar is dat het aan het virus verbonden gedrag zo sterk gericht is op persoonlijk overleven dat het schade kan brengen op het niveau van de gemeenschap. Beschouw het gerust als 'een stille moordenaar'. Als een groep sterk besmet is met het toerist-virus ontstaat een hardnekkig mechanisme om het grotere systeem te laten opdraaien voor persoonlijk comfort. Er is weinig tot geen bewustzijn meer over het gemeenschappelijke doel. Medewerkers worden egocentrisch en leven in hun persoonlijke microkosmos. Alles is en wordt een middel om het eigen comfort te vergroten. Dit is een zorgelijk fenomeen dat ook op bredere schaal in de Westerse samenleving de kop opsteekt.

Een virus kan slapend of actief aanwezig zijn. Op welke momenten zie je het vooral uitbreken?

Als het toerist-virus in het systeem zit, zal het zich sterk manifesteren door de uitnodiging tot veranderen. Wanneer verandering echt nodig is, is een fitte organisatie onontbeerlijk. Wendbaarheid, creativiteit, bewustzijn van toekomst en bewustzijn van het grotere geheel zijn elementen die sterk mobiliserend zijn indien een organisatie voor grote uitdagingen staat. In nogal wat goed opgezette veranderingstrajecten raken leidinggevendenden vaak ontmoedigd door het gebrek aan wendbaarheid en meedenken. Gevolg is dat de organisatie voor geen meter beweegt op het vlak van de uitdaging. De individuele belangen riskeren de aandacht af te leiden van het echte en grotere probleem.



In een organisatie besmet met het toerist-virus is tevredenheid meestal eenzijdig gestoeld op extrinsieke factoren als salaris, vrijheid, bepaalde privileges. Het begint te rommelen in de groep als die elementen in het gedrang komen.

Wat is de beste aanpak als je als coach of leidinggevende dit gedrag opmerkt?

Het verdient aanbeveling om het thema expliciet te leren bespreken, zonder het te veroordelen. Daardoor groeit collectief het bewustzijn over de virale aandoening in het weefsel van een groep. Dat is de eerste stap naar genezing. Verandering start vaak met het benoemen van wat je observeert en erover reflecteren in groep.

“Het belangrijkste actiepunt is een diep persoonlijk zelfonderzoek, op collectieve schaal”

De vergelijking met een ziektegevoel gaat echt op. Aandacht voor en opvolging van ziektesymptomen leidt naar genezing. Soms is een extra behandeling nodig. Soms kunnen enkele preventieve interventies helpen om de eerste tekenen van verzwakking aan te pakken. Het belangrijkste actiepunt is een diep persoonlijk zelfonderzoek, op collectieve schaal.

Welke punten zijn voor leidinggevendens cruciaal in dat zelfonderzoek?

Leidinggevendens gaan best na hoe sterk ze zelf vasthouden aan persoonlijke privileges en hoe deze hun gedrag beïnvloeden. Het voorbeeld geven inzake eerlijkheid, transpa-

rantie, kwetsbaarheid en engagement is essentieel, net als het geven van ruimte aan de medewerkers om hun stem en gevoel een plek te geven in de formele overlegkanalen. Hou ik als leidinggevende een correcte balans tussen aandacht voor mijn persoonlijke behoeftes en aandacht voor de uitdagingen van de organisatie? Beknot ik soms zelf de creativiteit en het engagement van mijn mensen? Als dat het geval is, is het belangrijk daarover met hen in gesprek te gaan, hen uit te nodigen om hun creativiteit en flexibiliteit in te zetten en hen te steunen in het nemen van risico's. Nagaan welke ervaringen, informatie en leermomenten de medewerkers nodig hebben om uit hun eigen kleine cocon te stappen, werkt eveneens helend.

Wat indien ik als medewerker merk dat ik 'besmet' ben en wil genezen?

Ook dan brengt een zelfonderzoek soelaas. Vraag je af hoe afhankelijk je bent van de genoemde extrinsieke factoren en hoe die afhankelijkheid je gedrag bepaalt. Hoe groot is je angst om iets te verliezen en op welke manier bepaalt deze angst je doen en laten? Hoe gehecht ben je aan sociale goedkeuring en welke redenen gebruik je om je niet volledig te uiten in groep. Waar zit jouw toegevoegde waarde en zet je die optimaal in? Wat heb je nodig om meer betrokken te zijn bij het grotere geheel en hoe kan je in je team authentieker zijn? Ook met het beoefenen en tonen van dankbaarheid voor de kansen en de ruimte die de organisatie je geeft, bouw je een dam op tegen het virus. Tot slot is het cruciaal te beseffen dat verandering – ook wat rechten betreft – deel is van ieders leven.

www.takingwing.net • Reacties of feedback: andre@takingwing.net



Open programma's Taking Wing

Stilte & Leiderschap: mei en december 2017

Art of Facilitation: start juli 2017

Stilte & Leiderschap, verdieping: oktober 2017

Leading by Being: start februari 2017